

Strategi *Public Relations* dalam Manajemen Isu Keamanan Pangan di Pizza Hut Indonesia

Public Relations Strategies in Managing Food Safety Issues at The Pizza Hut Indonesia

Kiki Kustiawati^a, Aan Setiadarma^b, Anjang Priliantini^c

^{a,b,c} Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, UPN “Veteran” Jakarta, Indonesia

email: ^aaan.setiadarma@gmail.com, ^bkiki.kusliawati@gmail.com, ^canjangpriliantini6@gmail.com

Menerima 6 Desember 2018, Revisi 29 Maret 2019, Diterima 31 Mei 2019

Abstract

At the end of 2017, Pizza Hut Indonesia had to deal with food safety issue. This issue began with a news from online newspapers that got uploaded on social media and it went viral. If this adverse news was not handled properly, it would harm Pizza Hut's image. Therefore, it is necessary to develop a sound strategy organized by Public Relations of Pizza Hut Indonesia and relevant stakeholders to manage the issue. This qualitative descriptive research aimed to investigate the efforts made by Pizza Hut Indonesia in solving the problem. It was found that Pizza Hut has developed a five-stage strategy, which consists of problem analysis, information exploration, decision making, implementation and resolution. The strategy was in line with the issue management concept of Chase and Jones. Therefore, it can be inferred that Pizza Hut Indonesia has implemented an effective strategy to address the issue through mediation with unsatisfied customers. This is demonstrated by the increasing restaurant sales.

Keywords : *issue, issue management, public relations.*

Abstrak

Pada akhir 2017, Pizza Hut Indonesia menghadapi isu menyangkut higienitas makanan yang mereka sajikan. Isu ini bermula dari berita yang dimuat di beberapa media *online* dan unggahan di media sosial yang kemudian menjadi viral. Jika dibiarkan, berita negatif ini akan berpengaruh buruk bagi citra Pizza Hut. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk mengelola isu tersebut. Penelitian deskriptif kualitatif ini berusaha menggambarkan upaya yang dilakukan oleh Pizza Hut Indonesia terkait hal itu, Upaya tersebut terbagi dalam beberapa tahap, yaitu tahap analisis, eksplorasi informasi, pembuatan keputusan, implementasi, dan penyelesaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima tahap tersebut sesuai dengan tahapan manajemen isu menurut Chase dan Jones. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Pizza Hut Indonesia telah menerapkan strategi yang baik dalam mengelola isu tersebut melalui mediasi dengan pelanggan yang merasa dirugikan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pembeli di restoran tersebut.

Kata kunci : *isu, manajemen isu, hubungan masyarakat.*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya, kebutuhan manusia terdiri atas pakaian, makanan, dan tempat tinggal. Untuk memenuhi kebutuhan akan makanan, seringkali manusia tidak hanya dihadapkan pada pilihan, jenis makanan tetapi juga tempat makannya. Inilah gaya hidup atau *lifestyle*. Tak dapat dipungkiri, restoran kini telah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat, terutama bagi mereka yang hidup di perkotaan dan menginginkan segala sesuatu yang serba praktis.

Dalam memilih restoran, masyarakat setidaknya mempertimbangkan beberapa hal, seperti kebersihan, pelayanan yang baik, makanan yang

enak, serta harga yang terjangkau. Jika pelanggan sudah memiliki pengalaman buruk, maka hal tersebut dapat membuat kepercayaan mereka pada sebuah restoran berkurang atau bahkan hilang. Hilangnya kepercayaan akan berdampak pada eksistensi restoran tersebut.

Pada era persaingan sekarang ini, bukan publik yang membutuhkan perusahaan, melainkan perusahaanlah yang membutuhkan publik. Apabila kepercayaan dan citra perusahaan rusak, sebuah perusahaan harus bersiap menghadapi krisis. Krisis biasanya terjadi karena adanya isu negatif yang berkembang di masyarakat tentang perusahaan tersebut.

Hal inilah yang menimpa sebuah restoran cepat saji terkenal yaitu Pizza Hut Indonesia ketika mendapatkan pemberitaan negatif di berbagai media. Salah satu situs berita *online* palembang.tribunnews.com, pada tanggal 18 Desember 2017 memuat berita berjudul “Makan di Restoran Pizza Ternama Gadis Ini Temukan Hewan Menjijikan Ini di Makanannya, Bikin Mual”. Dalam berita ini dijelaskan adanya kejadian yang membuat seorang pelanggan kurang nyaman karena menjumpai adanya hewan yang tercampur dalam salah satu menu makanan yang dipesannya.

Berita tentang kontaminasi makanan tersebut kemudian tersebar luas di media *online* dan media sosial setelah salah satu pemilik akun media sosial mengunggah berita tersebut di akun *facebook* miliknya dan telah dibagikan sebanyak 25.680 kali. Selain itu, isu higienitas menu juga diberitakan di *website* HarianSulut.com pada tanggal 18 Desember 2017 dan sudah dilihat sebanyak 4.415 kali oleh *netizen*. Dilihat dari banyaknya masyarakat yang membaca berita tersebut, dapat dikatakan bahwa isu higienitas menu berpotensi menimbulkan pencitraan yang buruk bagi Pizza Hut.

Meskipun kejadian yang diberitakan tersebut berlangsung di Batam, dampaknya dapat tersebar luas ke seluruh Indonesia. Dalam hal ini, peran *public relations* dalam melakukan pengelolaan isu tidaklah mudah. Diperlukan perencanaan dalam penyusunan strategi guna menangani isu negatif yang muncul.

Menurut Verri Isnaeni Tri Putra selaku *Public Relations* Pizza Hut Indonesia, jika isu-isu negatif tersebut tidak segera ditangani akan berkembang menjadi suatu krisis. Meskipun demikian, tidak semua isu atau pemberitaan negatif akan berkembang menjadi krisis apabila dilakukan upaya pengelolaan yang baik sebelumnya. Oleh karena itu, *Public Relations* Pizza Hut Indonesia berupaya melakukan pengelolaan terhadap isu higienitas menu tersebut untuk mencegah terjadinya krisis berkelanjutan.

Seorang praktisi *public relations* bertugas untuk mengelola pemberitaan yang beredar di publik tentang perusahaannya. Dalam hal ini, *Public Relations* di Pizza Hut harus menerapkan strategi yang tepat dalam menangani isu negatif menyangkut higienitas menu yang berkembang di publik.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bermaksud untuk menggali strategi yang dilakukan oleh *Public Relations* Pizza Hut dalam menghadapi

isu negatif tersebut sehingga tidak berdampak buruk bagi restoran yang diwakilinya. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu rujukan bagi praktisi *public relations* dalam mengelola isu yang dihadapi oleh perusahaan.

Terkait hal tersebut, ada sejumlah penelitian mengenai strategi manajemen isu yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya, Taufik Ramadhan (2016) dengan penelitiannya yang berjudul “Manajemen Isu yang di-*Blow up* oleh Media Online: Studi Kasus pada Isu Lingkungan PT Semen Padang” dan Aryasena Marendra (2016) dengan penelitiannya berjudul “Analisis Manajemen Isu Maskapai Lion Air dalam Menangani Isu Penundaan Jadwal Penerbangan”. Secara garis besar, terdapat banyak kesamaan metodologi antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Meskipun demikian, penelitian ini ingin melihat ada atau tidaknya perbedaan penanganan, mengingat Pizza Hut adalah perusahaan *franchise* bertaraf internasional.

Berdasarkan paparan di atas, maka penelitian ini akan menggali informasi mengenai “Bagaimana strategi manajemen isu yang dilakukan oleh PR Pizza Hut dalam menghadapi kasus higienitas menu?”

Kajian Teori

Public Relations

Definisi *public relations* menurut IPRA (1982) dalam buku Munandar Haris (2007) adalah fungsi manajemen yang khas, yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama. Masih menurut IPRA, *public relations* melibatkan manajemen dalam menangani permasalahan, memberikan penerangan dan tanggapan dalam hubungan dengan opini publik, serta menetapkan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan umum.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas *public relations* dalam fungsi manajemen adalah mengelola kerja sama dengan pihak internal maupun eksternal yang akan memberikan informasi serta tanggapan mengenai permasalahan yang sedang menimpa perusahaan. Dalam hal ini, *Public Relations* Pizza Hut perlu menyusun strategi manajemen untuk mengelola isu negatif menyangkut higienitas menu. Tujuan penyusunan strategi manajemen pengelolaan isu ini

adalah untuk mencegah berkembangnya isu menjadi krisis, yang akan merusak reputasi perusahaan.

Manajemen Strategi Public Relations

Menurut Riva'i (2004) dalam buku Eddy Yunus (2016:14), proses manajemen strategis secara umum dapat dibagi menjadi tiga langkah pokok, yakni perumusan strategi (*formulating strategy*), penerapan strategi (*implementing strategy*), dan evaluasi (*evaluating*).

Perumusan strategi meliputi tahap pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (Yunus, 2016).

Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer dalam memotivasi karyawan (Yunus, 2016).

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan korektif. Pekerjaan utama dalam manajemen strategi adalah meninjau keseluruhan misi perusahaan (Yunus, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategi harus dilaksanakan secara sistematis dan berurutan. Dengan melaksanakan tahapan manajemen strategi tersebut, maka organisasi dapat menentukan strategi terbaik dalam jangka panjang untuk kemajuan organisasi tersebut.

Manajemen Isu

Penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai manajemen strategi dalam mengelola isu negatif. Chase (1984:34) dalam buku Rachmat Kriyantono (2015) mendefinisikan isu sebagai *an unsettled matter, which is ready for decision*. Isu merupakan permasalahan yang belum terselesaikan sehingga perlu keputusan cepat untuk mengatasinya. Isu adalah sebuah kondisi atau peristiwa, baik yang berlangsung di internal maupun eksternal organisasi,

yang jika berlanjut akan memberi efek signifikan pada fungsi, performa, atau pada kepentingan organisasi di masa datang (Regester & Larin, 2003).

Isu dapat berupa masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan, atau nilai yang tengah berlangsung dalam kehidupan masyarakat. Munculnya sebuah isu dapat disebabkan oleh ketidakpuasan sekelompok masyarakat, terjadinya peristiwa dramatis, perubahan sosial, atau kurang optimalnya kekuatan pemimpin.

Berdasarkan dampaknya, isu terbagi menjadi dua jenis (Harrison, 2008), yaitu *defensive issues* dan *offensive issues*. *Defensive issues* adalah isu yang cenderung memunculkan ancaman terhadap organisasi, sehingga organisasi harus mempertahankan diri agar reputasinya tidak dirugikan. *Offensive issue* adalah isu yang dapat digunakan untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Berbeda dengan krisis yang berdampak *defensive*, isu dapat berdampak positif jika dikelola dengan baik.

Isu negatif yang terjadi di perusahaan akan berakibat buruk terhadap citra perusahaan itu sendiri. Menurut Rhenald Kasali (2004), citra adalah kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan. Pemahaman itu muncul dari berbagai sumber, salah satunya melalui opini publik. Setiap orang dapat memiliki citra yang berbeda terhadap objek yang sama.

Kasali (2004) menjelaskan bahwa citra perusahaan atau *corporate image* merupakan persepsi terhadap sebuah perusahaan yang direfleksikan dalam asosiasi yang terdapat dalam memori konsumen. Jadi, perusahaan harus bisa menyusun strategi agar tercipta citra baik di mata konsumen. Caranya adalah dengan menjaga hubungan baik dengan *stakeholder* dan melaksanakan pengelolaan jika perusahaan dihadapkan pada isu negatif.

Pada 1979, Chase bersama koleganya Jones dalam buku Regester & Larkin (2003:41), memberikan definisi tentang manajemen isu sebagai alat yang dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola isu-isu yang berkembang, serta merespons isu sebelum menjadi pengetahuan publik.

Ada dua faktor kunci dalam manajemen isu efektif, yakni identifikasi awal mengenai potensi masalah dan respon terorganisasi pada proses kebijakan publik (Regester & Larkin, 2005). Pada saat muncul suatu isu, Regester & Larkin menyarankan untuk memahami emosi publik yang

dinamis dan praktik dari kelompok minat khusus dan media. Organisasi perlu mengikuti perkembangan isu dengan memantau informasi yang relevan sehingga dapat mengorganisasi respon yang tepat. Jika sebuah masalah teridentifikasi dengan cepat, maka langkah penting yang harus dilakukan selanjutnya adalah mengupayakan komunikasi yang paling sesuai.

Fungsi atau kinerja organisasi dan tujuan sebuah organisasi dapat terpengaruh jika suatu masalah dibiarkan tanpa dicermati. Inilah mengapa penting bagi perusahaan untuk membangun sistem manajemen isu, sehingga perusahaan dapat memantau kemunculan berbagai masalah dan mengelola tindakan mereka dalam suatu respons.

Menurut Chase & Jones (1997) dalam Kriyantono (2015:181), ada lima tahap aktivitas manajemen isu yang bersifat universal, karena merupakan standar internasional dan menjadi formula bagi akademisi. Kelima tahap tersebut adalah:

1. Mengidentifikasi Isu

Public relations harus mengenal terlebih dahulu isu yang diasumsikan dapat memengaruhi organisasi. Proses identifikasi dalam tahap ini dapat menggunakan beberapa cara antara lain:

- *Polling opini*, secara berkala *public relations* menyediakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada publik, baik yang ditempel di majalah internal, *news letter*, atau dikirim via pos.
- Menggelar FGD dengan para pemuka pendapat (*opinion leaders*).
- *Monitoring* berita-berita media, kegiatan mengkliping atau merekam pemberitaan media.
- Menyediakan kotak opini untuk menampung opini publik internal.
- Secara aktif melakukan komunikasi *blusukan*, dengan mengunjungi dan berkomunikasi dengan kelompok publik untuk menampung aspirasi.
- Memonitor dan menjalin relasi melalui dunia maya (internet).

2. Melakukan evaluasi dan analisis isu

Tujuan tahap ini adalah mengetahui kebenaran sebuah isu, penyebabnya, dan dari mana sumbernya. Proses analisis ini diperkuat dengan riset yang bertujuan mengidentifikasi opini para pemuka pendapat atau figur berpengaruh di masyarakat tentang isu yang terjadi. *Public relations* dapat membuat daftar isu (*issues lists*)

berdasarkan pertimbangan tertentu, misalnya mengelompokkan isu-isu tersebut berdasarkan kelompok publik yang kemungkinan berpengaruh pada isu-isu tersebut, berdasarkan penyebabnya dan berdasarkan akibat yang mungkin terjadi (penting tidaknya isu tersebut).

3. Merumuskan strategi manajemen isu

Yakni perencanaan aksi oleh organisasi. Pemberian respons diartikan sebagai penyampaian posisi atau sikap organisasi terhadap isu. Artinya program kegiatan tersebut dibuat untuk mempresentasikan tujuan dan opini organisasi terhadap suatu isu dan untuk memengaruhi publik terhadap isu tersebut. Tahap ini dapat disebut pilihan strategi untuk mengubah isu (*issue change strategy options*). Artinya, organisasi menentukan sikapnya untuk merespon isu agar menguntungkan organisasi. Menurut Harrisson (2008:551) dan Register & Larkin (2008:66) dalam buku *Public Relations Issue & Crisis Management*, ada tiga strategi dalam tahap ini, yaitu :

- *Adaptive change strategy*, strategi yang adaptif terhadap perubahan.
- *Reactive change strategy*, strategi perubahan yang reaktif, tidak akomodatif terhadap perubahan.
- *Dynamic response strategy*, strategi respons dinamis yang berusaha mengantisipasi dan menentukan arah kebijakan publik.

4. Pelaksanaan program (*Issue Action Program*)

Pada tahap ini, organisasi melakukan program yang telah disusun untuk merespons isu. Pelaksanaan program ini merupakan upaya nyata meminimalkan *expectation gap* antara publik dan organisasi. Tahap ini diharapkan memberikan aksi nyata bahwa organisasi telah mengubah sikap. Artinya, dalam merancang strateginya, organisasi telah berbasis pada kebutuhan publik yang tercermin dari isu-isu yang berkembang. Tahap pelaksanaan program ini juga mencakup tindakan mengomunikasikan pelaksanaan program kepada publik.

5. Mengukur (*evaluation*)

Untuk menilai apakah upaya merespons isu berjalan dengan baik, maka diperlukan evaluasi. Metode yang digunakan sama seperti riset yang dilakukan pada tahap pertama di atas, karena fungsi *public relations* merupakan proses yang berkesinambungan (*continuing circle process*).

Dari beberapa aktivitas yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa manajemen isu

bukan sekedar memantau lingkungan, termasuk memonitor berita media, melainkan aktivitas yang menyeluruh dan melibatkan semua elemen organisasi. Sebagaimana tampak pada bagan di bawah ini.



Gambar 1. Langkah-langkah dalam Mengelola Isu (Sumber: Chase & Jones dalam Kriyantono (2015))

Issue Life-cycle Theory

Penelitian ini menggunakan teori daur hidup isu (*issue life-cycle theory*) sebagai landasan dalam melihat fenomena pengelolaan isu oleh Pizza Hut Indonesia. Teori ini mengatakan bahwa isu perusahaan dimulai ketika ada sekelompok orang yang mengungkapkan ketidakpuasan tentang perusahaan atau ketika perusahaan mengungkapkan masalah internalnya. Teori ini juga menjelaskan tahapan yang dapat memprediksi apakah isu akan tumbuh atau menghilang dari perusahaan (Littlejohn dan Foss, 2009:206).

Dalam buku *Encyclopedia of Communication Theory*, Littlejohn dan Foss (2009) mengatakan ada 3 tahapan yang harus diperhatikan dalam menghadapi isu, yaitu:

- a. Munculnya opini publik (isu) yang menjadi perhatian publik.
- b. Reaksi perusahaan terhadap isu.
- c. Upaya perusahaan dalam mengelola isu (*management issue*) dan membuat perubahan untuk mengatasi isu sampai hilang.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau harapan publik terhadap organisasi. Jika diabaikan, isu dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Isu dapat meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi kebijakan, atau nilai yang tengah berlangsung dalam kehidupan masyarakat.

Berdasarkan teori ini, strategi *public relations* merupakan upaya perusahaan dalam mengelola dan mengatasi isu-isu negatif sebagai reaksi perusahaan terhadap isu yang muncul dan menjadi perhatian publik. Melalui teori ini, peneliti berusaha memahami bagaimana strategi *Public Relations* Pizza Hut dalam menangani isu negatif tentang higienitas menu dan penyelesaian isu negatif tersebut oleh *public relations*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali informasi lebih dalam mengenai strategi manajemen isu oleh *Public Relations* Pizza Hut Indonesia. Metode yang digunakan adalah deskriptif, yang memberi gambaran mengenai situasi dan peristiwa (Rakhmat, 2004). Sesuai dengan sifatnya yang deskriptif, maka data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, dan bukan angka. Tujuannya adalah untuk menggambarkan secara jelas dan relatif akurat mengenai topik yang diangkat dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan metode deskriptif dengan memberikan gambaran peristiwa yang terjadi di Pizza Hut pada tanggal 18 Desember 2017, yaitu adanya isu negatif yang kemudian beredar luas di media sosial dan media *online* tentang higienitas menu. Selain itu, penelitian ini juga akan menggambarkan strategi yang dilakukan oleh *public relations* dalam mengelola berita negatif tersebut.

Selain menggunakan metode kualitatif, penelitian ini juga menggunakan metode campuran (*mixed method*), yaitu gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif untuk membaca dan menganalisis salah satu indikator keberhasilan penanganan isu dalam penelitian ini. Metode campuran ini bukan sekedar membaca tabel atau grafik yang disajikan, melainkan juga menganalisis dan mengaitkannya dengan fenomena yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) metode pengumpulan data, yaitu observasi (*field observations*), wawancara mendalam (*intensive/depth interview*) dengan pihak-pihak yang

terlibat langsung dalam pengelolaan isu, terutama di Divisi *Public Relations* Pizza Hut Indonesia, dan dokumentasi yang bersumber dari foto-foto dan artikel berita.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan tiga langkah yang dikemukakan oleh Nasution (2003). Pertama, mereduksi data. Pada tahap ini data yang diperoleh dalam lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang rinci. Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga memudahkan peneliti untuk mencari kembali data bila diperlukan.

Tahap kedua adalah mengambil kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal, peneliti berusaha mencari makna dari data yang dikumpulkannya. Untuk itu penulis mencari pola, tema, hubungan, persamaan dan hal-hal yang sering timbul dalam hipotesis. Dengan bertambahnya data, kesimpulan akan lebih menjadi *grounded*. Setelah kesimpulan didapatkan, tahap terakhir adalah membuat lembar rangkuman.

Keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik triangulasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Melalui teknik triangulasi sumber, peneliti berupaya membandingkan hasil penelitian dan wawancara sehingga akan terlihat keabsahan data dengan realitas pada saat wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pizza Hut bercita-cita menjadi restoran pizza terbaik yang diminati oleh semua khalayak. Untuk menjadi restoran terbaik di seluruh dunia, tentunya Pizza Hut tidak menginginkan adanya pemberitaan ataupun isu negatif, karena akan berpengaruh buruk terhadap perusahaan. Meski demikian, pada kenyataannya, Pizza Hut telah beberapa kali diterpa isu negatif, bahkan hingga viral di media sosial. Salah satunya yaitu isu menyangkut higienitas menu yang dialami oleh salah satu cabang Pizza Hut. Isu negatif tersebut tentunya harus segera ditangani oleh *Public Relations* Pizza Hut agar tidak berkembang menjadi krisis.

Untuk mengelola isu negatif tentang higienitas menu, dibutuhkan strategi yang dikelola oleh *Public Relations* Pizza Hut. Pada dasarnya, strategi manajemen isu ini bertujuan untuk dapat mengetahui, mengamati, menjalankan, dan menyelesaikan isu yang muncul. Strategi

manajemen isu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Strategi pengelolaan isu higienitas menu yang dilakukan oleh *Public Relations* Pizza Hut memiliki beberapa tahap. Pada bagian ini, peneliti sekaligus mengintegrasikannya dengan lima tahap manajemen isu menurut Chase & Jones (1997) dalam buku Kriyantono (2015). Tahapan yang dilakukan oleh *Public Relations* Pizza Hut adalah sebagai berikut:

Tahap Analisis

Pada tahap ini, Pizza Hut melakukan pemetaan atas isu-isu yang dihadapi. Kemudian Pizza Hut membagi isu-isu tersebut ke dalam beberapa kelompok, antara lain *mega issue* dan *macro issue*. *Mega issue* merupakan permasalahan yang teridentifikasi dapat membahayakan perusahaan sehingga harus diprioritaskan untuk segera diselesaikan. Adapun *macro issue* adalah permasalahan yang dapat dikatakan “wajar” dihadapi oleh sebuah perusahaan, seperti misalnya persaingan kompetitor. Meskipun demikian, Pizza Hut tidak meremehkan *macro issue*.

Tahap analisis yang dilakukan oleh Pizza Hut sejalan dengan tahap identifikasi isu menurut Chase & Jones (1997). Pada tahap ini, Pizza Hut melakukan pemantauan (*monitoring*) media massa dan media sosial serta melakukan survei untuk mengetahui semua isu yang berkaitan dengan Pizza Hut. Untuk mendukung hal tersebut, Pizza Hut memiliki tim yang khusus mengelola media sosial. Tim ini bertugas memantau secara berkala perkembangan citra restoran di mata masyarakat luas. Tim ini juga bertanggung jawab menelusuri dan mengategorikan semua isu terkait Pizza Hut ke dalam kelompok berita benar atau palsu (*hoaks*). Upaya ini dilakukan melalui beberapa langkah, antara lain identifikasi atas kredibilitas sumber berita dan konfirmasi pada pihak atau cabang restoran Pizza Hut yang diberitakan.

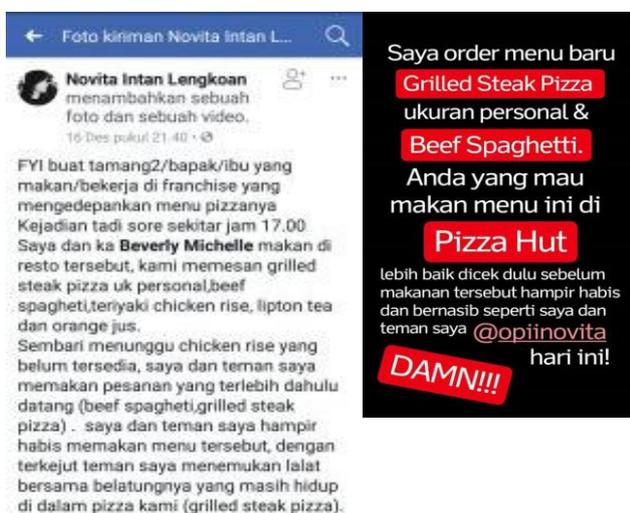
Melalui pemantauan yang terus-menerus, Pizza Hut tidak melewatkan setiap informasi, opini, atau bahkan isu yang menyangkut perusahaan. Melalui tahap ini pula Pizza Hut dapat lebih cepat menentukan sikap dalam menyusun strategi untuk menghadapi isu yang ada.

Tahap Eksplorasi

Setelah Pizza Hut memetakan dan menentukan isu mana yang harus segera diselesaikan, maka dilakukan tahap kedua yaitu

tahap eksplorasi. Pada penelitian ini, Pizza Hut memutuskan untuk menyelesaikan isu terkait higienitas menu, sebab isu tersebut termasuk dalam kategori *mega issue* sehingga harus diprioritaskan terlebih dahulu daripada isu atau masalah yang lain.

Tahap ini merupakan kesempatan bagi Pizza Hut untuk mempelajari isu higienitas menu secara mendalam. Pada tahap ini, Pizza Hut melakukan penelusuran atas sumber berita, yaitu berita *online* di Tribun News dan HarianSulut.com. Selain itu, isu ini juga telah tersebar di media sosial, terutama Facebook. Tersebarnya isu ini di media sosial berawal dari unggahan pelanggan Pizza Hut, Novita Intan, yang mengalami kejadian yang tidak semestinya. Pelanggan tersebut mengunggah pengalamannya dan telah dibagikan sebanyak 25.680 kali.



Gambar 2. Respon dan Komentar Khalayak di Berbagai Media Sosial (Sumber: www.youtube.com; www.suarakawanua.com; www.wajibbaca.com)

Setelah melihat respon khalayak dan konsumen yang negatif, Divisi *Public Relations* segera berkoordinasi dengan Dewan Direksi Pizza Hut dan divisi yang berkaitan dengan isu tersebut, termasuk Divisi Produksi dan Divisi *Quality Control*. Komunikasi dengan Divisi *Quality Control* dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait sistem pengawasan makanan serta pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) proses perolehan bahan makanan, pengolahan, hingga penyajian kepada pelanggan.

Tahap eksplorasi yang dilakukan oleh Pizza Hut sejalan dengan tahap evaluasi dan analisis isu menurut Chase & Jones (1997). Evaluasi dilakukan dengan meminta keterangan pada divisi terkait, yaitu Divisi Produksi dan Divisi *Quality Control*.

Kemudian analisis dilakukan Pizza Hut dengan melihat penyebab dari meluasnya isu ini, yaitu unggahan pengalaman yang mengecewakan dari seorang pelanggan.

Tahap Pembuatan Keputusan

Setelah menentukan isu prioritas yang harus segera ditangani dan mengumpulkan informasi menyeluruh mengenai isu tersebut, maka tahap selanjutnya *Public Relation* Pizza Hut membuat keputusan terkait strategi paling efektif yang akan digunakan untuk menghadapi isu tersebut.

Menyusun strategi adalah upaya Pizza Hut untuk menyiapkan aksi-aksi yang digunakan dalam menghadapi isu. Setiap isu memiliki cara masing-masing untuk diselesaikan, sehingga strateginya tidak bisa disamaratakan. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan, antara lain strategi yang bersifat reaktif, adaptif, dan dinamis. Pemilihan strategi adalah tahap yang menentukan, terlebih untuk kasus higienitas menu. Kualitas makanan adalah isu yang besar karena akan memengaruhi tingkat kepercayaan konsumen.

Dari ketiga alternatif strategi tersebut, Pizza Hut memilih untuk menerapkan strategi adaptif. Strategi adaptif menurut Kriyantono (2015) adalah strategi yang terbuka dan akomodatif terhadap perubahan dengan menawarkan dialog konstruktif untuk mencapai kompromi. Wujud dari penerapan strategi ini adalah upaya Pizza Hut untuk melakukan mediasi dengan pelanggan yang mengalami kejadian yang tidak menyenangkan saat mengonsumsi menu Pizza Hut.

Tahap Implementasi

Dalam tahap ini *Public Relations* Pizza Hut telah mengambil keputusan yang dianggap tepat untuk kemudian dilaksanakan sehingga masalah higienitas menu tersebut dapat cepat selesai dan tidak semakin berkembang luas di masyarakat, yang akan berpotensi memunculkan krisis bagi perusahaan. Pizza Hut mengambil keputusan dengan merancang pertemuan dengan *customer* yang merasa kecewa dengan makanan yang dihidangkan. Tujuan dari upaya ini adalah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dengan cepat.

Implementasi dari strategi adaptif yang dilakukan oleh Pizza Hut adalah mengundang pelanggan yang merasa kecewa saat makan di Pizza Hut tersebut pada 18 Februari 2018 di Restoran Pizza Hut Manado Mega Mall agar komunikasi dapat terjalin dengan baik. Dalam pertemuan yang

berlangsung secara kekeluargaan tersebut, Pizza Hut meminta maaf pada pelanggan dan berjanji untuk memperketat pengawasan terhadap bahan baku yang digunakan, bahkan mulai dari *supplier*. Pada kesempatan tersebut, dilakukan pula penandatanganan kesepakatan bersama antara Pizza Hut dengan *customer* yang bersangkutan.

SURAT KESEPAKATAN BERSAMA

Pada hari minggu, tanggal 18 Februari 2018, di Pizza Hut Manado Mega Mall telah dilakukan pertemuan antara Pizza Hut dan customer, untuk menyelesaikan keluhan yang terjadi saat customer makan di Pizza Hut pada tanggal 16 Desember 2017 sekitar jam 16:30. Sebagai berikut :

PIHAK PERTAMA

Nama : Agus Kurniawan
 Jabatan : Restaurant Manager
 NIK : PH2001080367
 No.KTP : 32001050882007
 No.Telp : 08133333333

Sebagaimana adalah perwakilan dari PT.Sarimelati Kencana/Pizza Hut cabang Manado Mega Mall.

PIHAK KEDUA

Nama 1 : Novita Lenkoan
 Pekerjaan : Karyawan Swata
 No.KTP : 7172045011950003
 No.Telp : 08133333333

Nama 2 : Beverly Michelle
 Pekerjaan : Wiraswasta
 No.KTP : 7106027012930001
 No.Telp : 08133333333

Selaku customer Pizza Hut Manado Mega Mall.

Permasalahan :

Mengenai complaint customer atas nama ibu Novita dan ibu Michelle dimana yang bersangkutan menemukan sesuatu (latat + larvanya) didalam pizza Grilled steak pizza yang dipesan. Dan yang bersangkutan mengaku telah terlanjur memakan larva yang tercampur dalam makanan tersebut.

Kesepakatan :

Kedua belah pihak telah sepakat untuk menyelesaikan permasalahan ini secara baik dan kekeluargaan.

Pizza Hut bersedia bertanggung jawab kepada pihak kedua atas nama ibu Novita dan ibu Michelle dalam bentuk pemeriksaan kesehatan di Rumah sakit. Dan jika setelah pemeriksaan tidak ditemukan masalah kesehatan yang ditimbulkan akibat masalah tersebut, maka permasalahan sudah dianggap selesai. Selama proses pemeriksaan berlangsung postingan akan di hide dan akan dihapus secara permanen bila hasil lab telah keluar.



Gambar 3. Surat kesepakatan antara Pizza Hut dengan customer yang bersangkutan (Sumber: Data Internal Pizza Hut Indonesia)

Selain melakukan mediasi dengan pelanggan, Pizza Hut juga melakukan komunikasi dengan pihak internal, dalam hal ini karyawan. Seluruh karyawan Pizza Hut berkomitmen untuk lebih memperketat higienitas menu sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Berkomunikasi dengan karyawan merupakan upaya Pizza Hut untuk mencegah mereka mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari.

Tahapan Penyelesaian

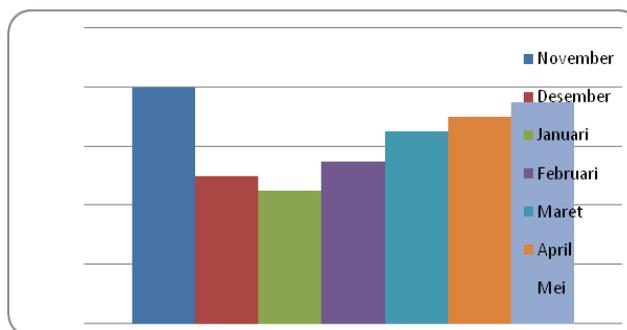
Public Relations Pizza Hut menganggap permasalahan telah selesai karena Pizza Hut cabang Mega Manado Mall telah sepakat untuk bertemu dan menyelesaikan permasalahan secara kekeluargaan dengan konsumen yang merasa dirugikan. Melalui pertemuan tersebut, Pizza Hut telah membuat Surat Keputusan Bersama yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Saat ini

hubungan Pizza Hut dengan *customer* yang bersangkutan telah terjalin baik.

Pada tahap ini, Pizza Hut harus memastikan apakah upaya yang telah dilakukannya mampu memberikan dampak yang baik seperti yang diharapkan. Tahap ini memiliki esensi yang sama dengan tahap evaluasi menurut Chase & Jones (1997). Tahap evaluasi berupaya mengukur dampak dari strategi yang dilakukan oleh Pizza Hut melalui pemantauan terhadap media sosial dan indikator lain seperti kunjungan dan penjualan.

Sesaat setelah isu higienitas menu di Pizza Hut mencuat, tidak terjadi penurunan volume pembelian yang signifikan. Meskipun demikian, *Public Relations* Pizza Hut tidak menganggap enteng masalah tersebut. Sebaliknya, *Public Relations* Pizza Hut langsung bergerak cepat untuk mengelola isu ini, mulai dari melakukan koordinasi dengan pihak internal seperti Dewan Direksi dan divisi terkait, yaitu *Quality Control*, divisi yang mengurus keuangan perusahaan, dan tim pengelola media sosial untuk memantau peredaran berita yang mempertanyakan higienitas menu Pizza Hut. Langkah selanjutnya adalah penentuan dan implementasi strategi yang diprediksi akan memberi hasil yang baik bagi pemulihan citra Pizza Hut.

Fluktuasi jumlah pengunjung di seluruh cabang restoran Pizza Hut Indonesia dapat dilihat pada grafik berikut. Dari Grafik 3 dapat diketahui bahwa jumlah pengunjung pada November 2017 masih normal. Namun pada akhir bulan tersebut, berita tentang higienitas menu Pizza Hut mulai beredar hingga viral di media sosial dan berita *online*.



Gambar 4. Grafik Pengunjung Pizza Hut Indonesia Periode November 2017 – Mei 2018 (Sumber: Data Internal Pizza Hut Indonesia)

Hal ini mengakibatkan penurunan jumlah pengunjung pada bulan Desember 2017 dan Januari 2018. Penurunan pengunjung yang berturut-turut selama dua bulan tersebut terjadi karena belum ada

upaya nyata dari Pizza Hut untuk melakukan pengelolaan isu. Pada bulan Desember 2017 hingga Januari 2018, *Public Relations* Pizza Hut sebenarnya sudah melakukan sebagian upaya manajemen isu, yakni yaitu tahap identifikasi isu, evaluasi dan analisis, dan perumusan strategi.

Pada bulan Februari 2018, Pizza Hut melakukan tahap manajemen isu yang keempat, yaitu implementasi atau tahap pelaksanaan strategi yang telah disepakati sebelumnya. Setelah mediasi dan penandatanganan surat kesepakatan antara Pizza Hut dan pelanggan yang mengalami ketidakpuasan atas menu dilakukan, grafik jumlah pengunjung mulai menunjukkan peningkatan kembali. Tren ini terus berlanjut hingga Maret, April, dan Mei 2018. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen isu yang cepat dan terorganisasi dengan baik mampu mengembalikan kepercayaan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan grafik jumlah pengunjung yang kembali bergerak normal.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap temuan penelitian yang dijabarkan di bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi penanganan isu tidak dapat digeneralisasi. Strategi yang digunakan untuk suatu isu belum tentu efektif untuk menangani isu lainnya, begitu pula sebaliknya. Meskipun demikian, setidaknya ada tahapan baku yang harus dijalankan oleh seorang *public relations* dalam mengelola sebuah isu.

Manajemen isu higienitas menu terdiri atas lima tahap. Pertama, pemantauan terhadap media sosial, berita, maupun hasil riset terkait Pizza Hut, animo masyarakat terhadapnya, dan sikap kompetitor yang dilakukan oleh *Public Relations* Pizza Hut. Kemudian, penyusunan skala prioritas dalam penyelesaian isu tersebut. Skala prioritas disusun berdasarkan beberapa faktor, salah satunya adalah besarnya dampak yang ditimbulkan oleh isu tersebut bagi Pizza Hut Indonesia. Setelah itu ditentukanlah isu yang harus segera ditangani, yakni isu terkait higienitas menu.

Tahap kedua adalah pengumpulan informasi terkait isu tersebut, termasuk penelusuran terhadap SOP yang dijalankan oleh karyawan Pizza Hut. Setelah fakta terkumpul, tahap berikutnya adalah merumuskan strategi yang tepat. Untuk menghadapi isu tersebut, Pizza Hut Indonesia memutuskan untuk melakukan mediasi.

Tahap selanjutnya adalah implementasi dari strategi yang telah disepakati, yaitu melakukan komunikasi secara langsung, intensif, dan kekeluargaan yang diawali dengan permintaan maaf dari Pizza Hut Indonesia dan diakhiri dengan penandatanganan surat kesepakatan. Tahap terakhir adalah evaluasi atas strategi yang telah dilakukan, melalui survei terhadap jumlah pengunjung. Setelah isu tersebut tersebar, jumlah pengunjung restoran Pizza Hut secara keseluruhan di semua cabang di Indonesia sempat mengalami penurunan. Namun, grafiknya mulai kembali meningkat setelah dilakukan upaya manajemen isu.

Kelima tahap manajemen isu tersebut saling berkesinambungan dan tidak dapat dilepaskan salah satunya. Tahapan tersebut juga harus dijalankan secara berurutan dan tidak dapat ditukar atau diganti pada pelaksanaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Harrison, K. (2008). *Strategic Public Relations: A Practical Guide to Success 5th Edition*. Perth: Century Consulting Group.
- Kasali, Renald. (2005). *Sembilan Fenomena Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kriyantono, Rachmat. (2015). *Public Relations Issue and Crisis Management*. Jakarta: Prenanda Media Group.
- Littlejohn, Stephen W and Karen A. Foss. (2009). *Theories of Human Communication 9th Edition*. (M. Yusuf Hamdan, Trans.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Marendra, Aryasena. (2016). *Analisis Manajemen Isu Maskapai Lion Air dalam Menangani Isu Penundaan Jadwal Penerbangan: Studi Kasus Penundaan Jadwal Penerbangan pada Tanggal 18-20 Februari 2015* (Skripsi). Universitas Indonesia, Jakarta.
- Munandar, Haris. (2007). *Manajemen Departemen Public Relations*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Rakhmat, Jalaludin. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ramadhan, Taufik. (2016). *Manajemen Isu yang di Blow Up oleh Media Online: Studi Kasus pada Isu Lingkungan PT Semen Padang* (Diploma Thesis). Universitas Andalas, Padang.
- Regester, Michael and Judy Larkin. (2003). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. New Delhi: Crest Publishing House.

Risk Issues and Crisis Management Third Edition.
(2005) USA: Kogan Page.

Silvia, Tresia. (2017). Makan di Restoran Pizza Ternama, Gadis Ini Temukan Hewan Menggeliat Ini di Makanannya, Bikin Mual. Retrieved February 12, 2018, from <http://palembang.tribunnews.com/2017/12/18/makan-di-restoran-pizza-ternama-gadis-ini-temukan-hewan-menggeliat-ini-di-makanannya-bikin-mual>

Yunus, Eddy. (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta: CV Andi Offset.